

# ИЗПОЛЗВАНЕ НА ТЕОРИЯТА НА ЖИЗНЕНИЯ ЦИКЪЛ В ОРГАНИЗАЦИОННАТА И ФИНАНСОВАТА ДИАГНОСТИКА НА КОМПАНИЯТА

доц.д-р Виолета Касърова, Нов български университет

**Резюме:** В доклада се разглежда теорията за жизнения цикъл на стопанската организация и възможностите за нейното използване в организационната и финансовата диагностика

**Ключови думи:** жизнен цикъл, бизнес организация, организационна диагностика, финансова диагностика

**Abstract:** The report examines the theory of life cycle of business organization and the possibilities for its use in the organizational and the financial diagnostics

**Key Words:** life cycle, business organization, organizational diagnosis, financial diagnostics

## Въведение

В съвременния мениджмънт съществува направление, което се базира на теорията за жизнения цикъл. В основата му е поставено разбирането, че организацията е сложен организъм в състояние на непрекъснато развитие, което преминава през предсказуеми фази. По подобие на биологичните организми тя има жизнен цикъл, на всеки етап от който се изправя пред определени проблеми.

Докато биологическите системи са творение на природата, то стопанските организации се създават от хората<sup>1</sup>. За разлика от биологичните системи организациите могат да съществуват много дълго, дори вечно, въпреки че при тях също има цикличност в развитието. За организациите времето не е определящ фактор. Те стареят и умират не поради възрастта си, а от грешки в управлението, което е практически потвърдена закономерност. В това отношение аналогията между организацията и биологическата система в известен смисъл е ограничена, тъй като животът на организацията сам по себе не включва неизбежната ѝ смърт<sup>2</sup>. С други думи, жизненият цикъл на организацията не се подчинява на законите на природата.

Чрез жизнения цикъл на организацията може да се идентифицират закономерности, които обясняват миналото и позволяват да се прогнозира бъдещето ѝ. Ежедневно възникват нови организации, други - изчезват. При това, не трябва да се забравя, че „жизнен цикъл имат не само религиите, нациите, корпорациите, стоките, пазарите и технологиите. Имат ги и езиците, семействата, хората и идеите, и въобще всичко, което възниква, развива се и след това преминава в упадък и умира.”<sup>3</sup>

Всеки мениджър трябва да е наясно с фазата, до която в своето развитие е достигнала управляваната от него организация и да оценява доколко стилът му на управление съответства на тази фаза. Инструментариумът, чрез който се установява това съответствие, е концепцията за жизнен цикъл (ЖЦ), която обяснява промените, настъпващи с времето в организациите. „Всички сме наясно с изгряването и залязването на организации и дори на цели индустрии...Маркетинговите експерти

<sup>1</sup> Adizes, I. (1988) Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It; I. Adizes.(1999) Managing corporate lifecycles: how get to and stay at the top. New Jersey. [Електронен документ] - [http://www.adizes.com/corporate\\_lifecycle\\_overview.html](http://www.adizes.com/corporate_lifecycle_overview.html)

<sup>2</sup> Кушлевич Е., Филонович С. (2004) Модели жизненных циклов организаций. Менеджмент: век XX – век XXI. Сб.статей под ред. О.Виханского, А.Наумова, М., 2004, с.305.

<sup>3</sup> Адизес И. (2007). Управление жизненным циклом корпорации. СПб: Питер, с.383

признават, че съществува продуктов и пазарен жизнен цикъл. Логично е, при това положение, да съществува и жизнен цикъл на организациите.”<sup>4</sup>

В научната литература съществува голямо количество модели на организационния ЖЦ, но единно мнение относно количеството стадии и подхода към определянето им няма. В следващото изложение ще разгледаме някои от най-известните модели на жизнения цикъл и приложимостта им при организационната и финансова диагностика на стопанската организация.

### **Понятие за жизнен цикъл на организацията**

Отчитайки зависимостта на всяка организация от редица външни и вътрешни фактори, може да се предположи, че компанията се развива индивидуално, по собствен уникален път. Това е вярно, но ... донякъде. В края на 50-те години на XX век изследователите започват да правят аналогия между развитието на организацията и на човека и стигат до извода, че всички компании еволюират по определени закономерности, съгласно свои вътрешни закони и преминават през няколко стадии в развитието си. Този модел се базира на метафората с живите организми, в развитието на които се включват етапите на раждане, растеж, зрялост, упадък и смърт. По същия начин е замислен жизненият цикъл на организациите, в който най-често се обособяват четири-пет етапа на развитие: стартиране, растеж, зрялост, спад и залез, широко коментирани в работите на редица автори<sup>5</sup>.

През 1965 году Дж. Гренер пише: «Както хората и растенията, организациите също имат свой жизнен цикъл. Те преминават през зелената и гъвкава младост, разцвита и скучната старост... Организациите могат да преодолеят времето от младостта до старостта за две или три десетилетия, а могат да живеят и векове»<sup>6</sup>.

Етапите, в които организацията кардинално променя ценностите и ориентацията си, се наричат цикли (или фази) на развитието ѝ. С други думи, жизненият цикъл на организацията отразява еволюцията ѝ от замисъла до изчезването ѝ като организационен и правен субект. При това, времето, необходимо за преминаване през цикла за различните организации е различен. Върху средния срок на живота на организацията влияят множество фактори, в т.ч. размер на предприятието, отраслова принадлежност, диверсификация, пазарна конюнктура, успешност на мениджмънта (структура, стратегия, имидж, корпоративна идеология, корпоративна култура) и др.

Изследванията показват, че голяма част от фирмите имат кратък живот. През последното десетилетие в САЩ ежегодно възникват около 600 хил. нови, преди всичко малки, компании През 50-те години на XX век ежегодно се регистрират около 130 хил. компании, през в 60-те години - 220 хил., през 70-те - 350 хил. компании. „Смъртността” на тези компании е изключително висока. Световната практика свидетелства, че в пазарната икономика от всеки 100 новосъздадени фирми до 5-годишна възраст доживяват не повече от 20 (половината загиват още в първата година)<sup>7</sup>.

Жизненият цикъл е предсказуемото изменение на организацията с определена последователност на състоянието и етапите на развитие. Моделът му е създаден, за да

<sup>4</sup> Gibson, Ivancevich, and Donnelly, Organizations: Behavior, Structure, Processes, McGraw-Hill Higher Education, 2006.

<sup>5</sup> Kimberly J.L. (1979) Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization // Academy of Management Journal, 1979, vol. 22, pp. 437-457; Lippitt G.L., Schmidt W.A. (1967) Crisis in a developing organization // Harvard Business Review, 1967, vol. 45, No. 6, pp. 102-112; Strauss G. (1974) Adolescence in organizational growth: Problems, pains, and possibilities // Organizational Dynamics, 1974, vol. 2, pp. 3-17. Whetten D.A. (1980) Organizational decline: A neglected topic in organizational science // Academy of Management Review, 1980, vol. , pp. 577-588.

<sup>6</sup> Greiner L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review 50, 4, 37-46.

<sup>7</sup> Акулов В.Б., Рудаков М.Н. (2002) Теория организации. Учебное пособие. Петрозаводск: ПетраГУ, с 45

се прогнозира изменението, очаквани в организацията, намираща се в един или друг стадий от своето развитие. Разполагайки с информация за пребиваването на организацията на определен етап от жизнения цикъл, мениджърът може с по-голяма увереност да оцени съответствието на приетия във фирмата управленски стил, както и да предвиди негативните явления, очакващи компанията на следващите стадии и своевременно да предотврати възникването им или да смекчи последствията им.

Методологическа основа за изучаване на ОЖЦ е теорията за придобиване на равновесие на системата със средата, което се постига чрез обновяване на всички активи елементи на системата. При такъв подход стопанската организация (фирмата) е реално съществуващо, но преходно, “смъртно” образование, което функционира не просто във времето, а в определени времеви рамки. Последните се свиват и разтягат в зависимост от конкретния период, в който съществува компанията<sup>8</sup>. При внимателен анализ на дълголетните фирми се откроява особеност – процесите, протичащи в тях са циклични, аналогично на процесите, протичащи в неживата, живата и обществената материя. Независимо дали цикличното развитие е в чист вид или постъпателно, то представлява периодично сменящи се цикли.

Моделите на жизнения цикъл представляват определена структура на процесите и свързаната със жизнения цикъл дейност, която може да бъде разделена на етапи и която се използва в качеството на общ еталон за взаимодействие и разбиране. Тази концепция обхваща цикличният характер на икономическите системи и цели да обясни различните фази, през които преминава всяка една организация. Ако ръководителите са запознати с тази концепция, то те ще могат да установят на коя фаза се намира управляваната от тях структура и да предскажат бъдещите събития.

Едно от първите проучвания, реално разглеждащо организационното развитие като биологичен модел, е направено от Mason Haire (1959). Според него, развитието на организацията е съпоставимо с биологичната крива на растеж и съществува вероятност от поява на застой и дори от изчезване на компанията. Причината за това може да се търси в управлението,<sup>9</sup> защото, ако биологичните системи умират поради възраст, организационните системи загиват заради грешки в управлението. Това изследване засилва интереса към организационния жизнен цикъл (ОЖЦ), който през 70-те години на XX-ти век се превръща в самостоятелна област на научни изследвания в теорията на организацията.

Понастоящем в теорията и практиката са известни над двадесет модела – теоретични и емпирични – на ОЖЦ, но няма единно мнение относно механизма на преход на организацията от стадий в стадий, както и относно броя на фазите (етапите) в жизнения цикъл. Основните модели са представени в таблица 1<sup>10</sup>. Те са създадени в различно време, като преобладаващата част са разработени в САЩ в периода 1967 - 1983 г.

**Таблица 1. Описание на модели на жизнения цикъл**

Автор на модела	Променливи	Стадии в модела
Липит, Шмидт [Lippitt, Schmidt, 1967]	Възраст; управленски фокус; кризи и налични конфронтации; приоритети на различни групи	Раждане Младост Зрялост

<sup>8</sup> Акулов В.Б., Рудаков М.Н. (2002) Цит. съч., с. 65

<sup>9</sup> Mason H. (1959) "Biological Models and Empirical Histories of the Growth of Organizations." In *Modern Organization Theory*, edited by Mason Haire. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959, 272-306

<sup>10</sup> Широкова Г.В. (2007) Характеристики стадий жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля» Российский журнал менеджмента, Том 5, № 4, 2007. с. 6-7; Широкова Г.В., Ю.Серова (2006). Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования. Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8, вып.1

	интереси Структура Формализация на управлението	
Грейнер [Greiner, 1972]	Възраст, брой сътрудници, темп на растеж на отрасъла, етапи на еволюцията, етапи на революцията Организационна структура, формализация, стил на топ-мениджмънта, система за контрол, акцент във възнагражденията на мениджмънта	Креативност Директивно управление Делегиране Координация Сътрудничество
Торберт [Torbert, 1974]	Възраст, брой сътрудници, структура Методи за приемане на решения, принципи на мениджмънта, равнище на формализация, индивидуални «манталитети» на членовете на организацията	Стадий фантазия Стадий инвестиции Стадий определяне Стадий експерименти Стадий предопределяне на производителността Стадий свободен избор на структура Стадий базова общност Стадий либерални порядки
Гълбрайт [Galbraith, 1982]	Възраст, брой сътрудници, темп на растеж Структурна форма, хора (специализация), система за възнаграждения, процеси (формализация), централизация, лидерски стил	Изпитания на прототипа Производствен модел Подем/нарастване на производството Натурален ръст Стратегическо развитие
Куин, Камерън [Quinn, Cameron, 1983]	Възраст, размер, критерии за организационна ефективност Структурна форма, формализация, централизация, лидерство, култура	Предприемачество Колективност Формализация Разработка на структурата
Милер, Фризен, [Miller, Friesen, 1984]	Възраст, брой сътрудници, ръст на продажбите, размер и концентрация на собствеността, влияние на стейкхолдерите, динамика на околната среда, стратегия Формален контрол, вътрешни комуникации, централизация на властта, ресурсни възможности, диференциация, стил на приемане на решенията (общо 13 променливи)	Раждане Ръст Зрялост Възраждане Упадък
Шейн [Schein, 1985]	Функции, сложност, размер Управленски стил, състав на топ мениджмънта	Раждане или ранен ръст Средата на живота на организацията Организационна зрялост
Смит, Митчел, Самър [Smith, Mitchell, Summer, 1985]	Възраст, размер (продажби), размер (сътрудници), Темп на растеж, Приоритети на топ мениджмънта, Форма на структурата, система за възнаграждения, централизация, взаимодействие на топ-мениджмънта	Начало Бърз рост Зрялост
Фламхолц [Flamholtz, 1986]	Възраст, размер, темп на растеж, типични задачи на развитието Организация, формализация, планиране, контрол, бюджетиране,	Ново предприятие Разширение Професионализация Консолидация

	операционни и управленски системи, лидерство, приемане на решения	Диверсификация Интеграция Разрушаване
Скотт, Брюс [Scott, Bruce, 1987]	Възраст, размер, темп на растеж, стадий на развитие на отрасъла, ключови проблеми Форма на структурата, формализация на системата за контрол, стил на топ мениджмънта	Начало Оцеляване Ръст Разширение Зрялост
Казанян [Kazanjan, 1988]	Възраст, размер, темп на растеж, доминиращи проблеми на мениджмънта Структурна форма, формализация, централизация	Концептуализация и развитие Комерсиализация Ръст Стабилизация
Хенкс и др.[Hanks et al.,1993]	Възраст, размер, темп на растеж, структура, степен на формализация и централизация, специализация	Възникване Комерсиализация Ръст Зрялост
Адизес [Adizes,1999]	Възраст, размер, нормални проблеми и патологии, Структурна форма, формализация на политиките и процедурите, необходими лидерски характеристики, разнообразие, сложност	Оглеждане Бebешка възраст Детство Юношество Разцвет Стабилност Аристократизъм Ранна бюрократизация Бюрократизация Смърт
Лестер, Парнел, Карагер [Lester, Parnell, Carraher, 2003]	Възраст, размер, власт, процес на обработка на информацията, тип организационна структура	Съществуване Оцеляване Успех Възраждане Упадък
Хо [Hoу, 2006]	Възраст, размер, личност на основателя-лидера	Раждање Растеж Зрялост Упадък/обновяване Смърт

## Основни модели

Съществуващите модели на жизнения цикъл на организацията имат различен акцент. В следващото изложение ще разгледаме двата най-популярни модела в теорията на жизнения цикъл – модела на Л. Грейнер [Greiner, 1972]<sup>11</sup> и модела на И.Адизес [Adizes, 2004]<sup>12</sup>.

Моделът на Л. Грейнер акцентира върху линейния растеж на компанията и включва пет стадия (фази), като вместо упадък има етап на зрялост. Моделът пренебрегва стареенето на организацията<sup>13</sup>.

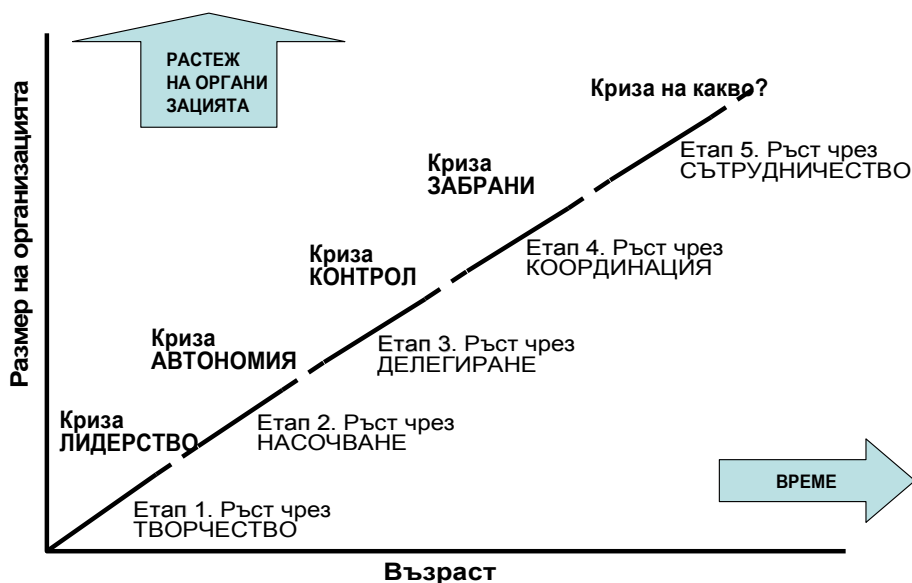
При създаването на модела Л. Грейнер се базира на теорията на европейските психолози за това, че поведението се определя от предишни, а не от бъдещи събития.

<sup>11</sup> Greiner, L. (1972) "Evolution and Revolution as Organizations Grow," Harvard Business Review, July-August 1972, стр. 37-46

<sup>12</sup> Adizes, I. (2004) Managing corporate lifecycles. – California, US: Adizes Institute, 2004

<sup>13</sup> Същото се наблюдава в моделите на Lippitt G.L., Schmidt W.A. (1967). Crisis in a Developing Organization // Harvard Business Review, Vol. 45, No. 6, pp. 102-112; . Churchill N., Lewis V. (1983) The Five Stages of Small Business Growth. Harvard Business Review, 1983, Vol.61,N 3, p.30-50

Пренасяйки тази аналогия върху развитието на организацията, той предполага, че бъдещето на организацията се определя в по-голяма степен от организационната ѝ история, отколкото от външните сили. На тази основа Грейнер обособява редица стадии, през които трябва да преминат развиващите се компании. По такъв начин, животът на организацията се състои от придвижване през стадии, в които всеки еволюционен период създава своя собствена революция. Революцията – това е период на бурно развитие на организацията, изискващ сериозно преразглеждане на управленските методи (фиг.1).



Фиг.1. Модел на жизнен цикъл на организацията по Л.Грейнер<sup>14</sup>

В модела преминаването от стадий в следващия е свързано с преодоляване на криза - „Revolution stages”<sup>15</sup>, специфична за съответния етап на развитие, което е илюстрирано в таблица 2.

Таблица 2. Характеристика на стадите в развитието на организацията в модела на Л.Грейнер

Стадий в жизнения цикъл на организацията	Характеристика	Криза, завършваща стадия
Творчество	<p>Основната задача е разработване на собствена продукция и оцеляване.</p> <p>Основателите на организацията (предприемачи) насочват енергията си към технологиите и изучаване на пазара</p> <p>Неформалност и небюрокраичност</p> <p>Контрол чрез пряко наблюдение.</p> <p>Растеж – благодарение на създаване на нови продукти</p>	<p>Криза на лидерството</p> <p>Основателите престават да се справят с растежа</p> <p>Основателите трябва да реструктурират организацията или да поканят професионални мениджъри</p>

<sup>14</sup> Ярних, В.И. (2007). Успешно управление в условия на криза. София: СофтПрес, с.24.

<sup>15</sup> Revolution stages = етапи на революция

Насочване	Начало на разработване на точни цели и направления на развитие  Разделение на труда, изграждане на иерархия в организацията, обособяване на подразделения  Всеки член на персонала чувства себе си част от колектива. Комуникацията и контрола включват формални и неформални аспекти	Криза на автономията  По-ниските иерархични нива могат да се почувстват ограничени в рамките на вертикалната иерархия. Строгий стил на управление и контрол влиза в противоречие с желанието за повече свобода на действие на ниските управленски нива. Възниква необходимост от делегиране.
Делегиране	Управленето се децентрализира. Възникват относително самостоятелни центрове на печалбата. Системата за мотивация на персонала се базира на резултатите от работата	Криза на контрола Успех в децентрализацията може да доведе до частична или пълна загуба на контрол
Координация	Организацията продължава да расте и да се диференцира, прибавяйки нови и по-сложни системи за контрол. Засилва се ролята на формалната процедура на планиране и отчет, увеличава се формализацията на комуникациите.	Криза на забраните На преден план излизат не резултатите, а процедурите.
Сътрудничество	Организацията, успешно излиза от кризата на бюрокрацията, гледа по нов начин на съвместната работа. Преобладава екипната работа, гъвкаво се преразпределят и съвместяват функции.	Криза на обновяването Вероятността от подобна криза е голяма, когато лидерите и мениджърите в организацията престават да отделят внимание на по-нататъшното развитие на самата организация и на отношенията в нея. Най-малката грешка в организацията, в дейността на екипите и в бизнес единиците нарушава мотивационната система и води до криза. Следващата стъпка е или радикално обновяване, или – гибел на организацията.

Жизненият цикъл на организацията според Исак Адизес<sup>16</sup> включва 10 фази, наподобяващи тези в развитието на човешкия организъм: „Оглеждане”, „Бebешка възраст”, „Детство”, „Юношество”, „Разцвет”, „Стабилност”, „Аристократизъм”, „Ранна бюрократизация”, „Бюрократизация” и „Смърт” (фиг.2). Първите четири фази илюстрират израстването на организацията; етапът на разцвет характеризира апогея в развитието ѝ, а останалите пет описват стареенето ѝ.

<sup>16</sup> Adizes, I. (2004) Managing corporate lifecycles. – California, US: Adizes Institute, p. 8



Фиг.2. Жизненият цикъл в теорията на Адизес

В таблица 3 е представена кратка характеристика на фазите в жизнения цикъл на Адизес.

Таблица 3. Характеристика на фазите в жизнения цикъл на Адизес

№	Фаза	Кратко съдържание на фазата
1	Оглеждане (ухажване)	Зараждане на организацията в главата на предприемача под формата на идея. Фокусът са идеите и възможностите за създаване на бизнес. На този етап повече се обсъжда и дискутира, отколкото да се предприемат конкретни действия. Събират се мнения по повод на идеята. Организацията ще се роди само тогава, когато идеята е получила положителна оценка, когато в предприемача се появява привързаност към нея и той е мотивиран да я реализира. Готов е да поема риска на новото начинание.
2	Бебешка възраст	Вниманието се прехвърля от идеята към резултатите – удовлетворяване на потребностите, заради които се създава компанията. Необходим е трудолюбив, ориентиран към резултатите основател, а не мечтател. Организацията се идентифицира със своя създател, отсъства система за търсене и подбор на персонала и за оценка на изпълнението на задачите. На този етап започва упорита работа за постигане на бързи резултати под формата на приходи от продажби. На този етап организацията се нуждае от 2 неща, за да оцелее: 1) периодически хранване с оборотен капитал и 2) безусловна отдаденост на своите създатели - предприемачите. Организацията изцяло зависи от тях.
3	Детство	Идеята започва да „работи“, преодолява се недостигът на парични средства и равнището на продажбите постоянно нараства. Виждането за бъдещето на компанията се променя – от много тясно до панорама на почти безкрайни възможности. Компанията е организирана около хората, а не около задачите. Поведението ѝ е реактивно - реагира на възможностите, предоставяне от външната среда, но не може да ги предвиди.
4	Юношество	Компанията се ражда втори път, но този път духовно. Отличителна черта в поведението ѝ са конфликтите и противоречията „ние и



		те”, т.е. стари и нови сътрудници, противоречивост в целите на организацията, несъответствие в системата за възнаграждение и за стимулиране на потребностите на компанията. Бизнесът надраства индивидуалните способности и възможностите на създателя си. Той чувства необходимост да делегира и се появява професионалният мениджър, което води до изменение на системата за управление на компанията. Задачата на мениджъра е да решава текущите въпроси и да подготви компанията за среща и решаване на новите проблеми. Извършва се преместване на целта от екстензивно развитие към повишаване качеството на стопанската дейност.
5	Разцвет	Изградена е организационната структура, изяснени са служебните задължения, институционализирани са перспективите за развитие и творчество; ориентацията на компанията е към резултати, потребностите на клиентите се удовлетворяват. Организацията се занимава с планиране и с предвиждане на бъдещето; реализира се ръст на продажбите и печалбата, създава се система от дъщерни организации. Разцветът на организацията е процес на растеж. Той е показателен за жизнеспособността и възможностите ѝ да постига ефективни резултати в краткосрочен и дългосрочен план.
6	Стабилизация	Първият стадий в остаряването на организацията. На стабилната организация са присъщи слаби очаквания за бъдещ растеж, за завоюването на нови пазари и технологии. Организацията се концентрира върху миналите си постижения вместо да се опита да погледне в бъдещето; има подозрително отношение към всякакви изменения, поощряват се изпълнителите, а не новаторите, търси се сигурност, в колектива повече се интересуват от междуличностните отношения, отколкото от риска, свързан с развитието на бизнеса. Искрицата, която е задвижвала процесите, решенията и всички останали действия, се е превърнала в тлеещ пламък. Тъй като разполага с финансов ресурс, организацията предпочита да се придържа към изпробвани продукти или услуги. Нови продукти няма, а те по-скоро допълват вече съществуващите такива. В управленски план, лидерите предпочитат да не рискуват и да търсят промяна, а обратното – да се придържат към вече изпробваното. Генерират се минимален обем иновации, които не стигат за реализиране на нещо революционно.
7	Аристократизъм	За този етап е характерно разходване на средства за укрепване на системата за контрол и застраховане, вместо за иновации; акцентът в дейността се пренася върху това как се правят нещата, а не какво и защо се прави; съществуват традиции, въвежда се формализъм в облеклото и начина на общуване, отделни лица все още се грижат за жизнеспособността на компанията, но в колектива цари принципа „не тичай след вятъра». Почти липсва интерес от завладяването на нови пазари; намаляват очакванията за последващ растеж. Организацията притежава значителни парични ресурси. Фокусът на компанията е с краткосрочен характер, поради фактът, че целите са ориентирани към финансова стабилност и минимален риск.
8	Ранна бюрократизация	Акцент върху това, което поражда проблем, а не върху това, което трябва да се предприеме. Действа принципът – няма човек-няма проблем. В организацията съществуват множество конфликти – междуличностни, между различни отдели и структури, вниманието се концентрира върху вътрешните сблъсъци. Външният потребител се превръща в досадна муха. Ръководителите са фокусирани върху намирането на виновник за проблемите, а не върху решението им.

		Всички погледи са насочени към самата организационна система и за това конкуренцията лесно печели предимство. Няма екипност и всеки се бори за личното си оцеляване и облага. Мениджърите масово напускат, защото в очите на управляващите, те са причината за сегашното състояние, което е най-голямата им заблуда.
9	<b>Бюрократизация</b>	Организацията се поддържа изкуствено жива. На този етап тя не създава необходимите ресурси за самосъхранение. Няма ориентация към резултата, няма склонност и желание за изменение, няма работещ екип, но съществува система, правила, предписания и процедури. Организацията е концентрирана само в себе си, свързана е с външния свят чрез много тесни канали. Съществува безмислен контрол. Организацията не генерира достатъчно ресурси, за да е независима и най-често нейното продължително съществуване се дължи на външна причина като държавен орган, бизнес структура или корпорация. Обслужва тесен кръг от клиенти и не търси нови, които биха ѝ донесли допълнителна стойност.
10	<b>Смърт</b>	Този етап може да не настъпи мигновено, ако организацията се поддържа по политически причини от държавата, като например съхраняване на работни места и заетост. Но ако компанията изцяло зависи от клиентите – смъртта ѝ настъпва бързо, тъй като те забравят за нея.

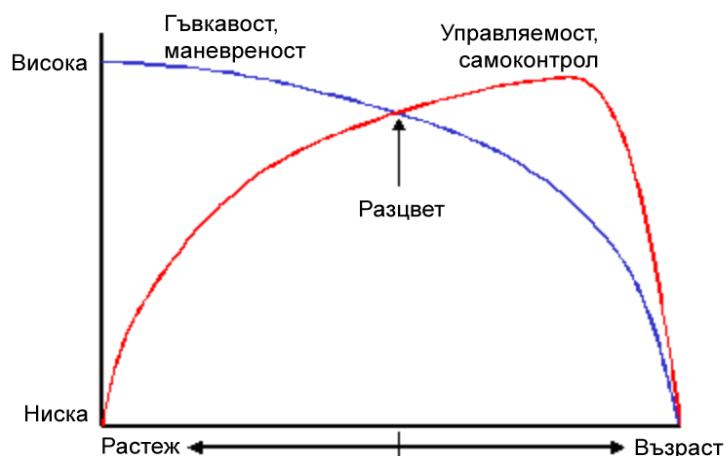
Моделът на И.Адизес акцентира върху разликата между израстване и стареене. Израстването е способност на организацията да се сблъсква и справя с различни проблеми. Именно чрез сблъсък с първоначално малки, а по-късно все по-големи, проблеми се реализира развитието на организацията от «малка» към «голяма». Старееенето пък изразява намаляващата способност на организацията да се справя с проблемите<sup>17</sup>. В тази връзка в методологията на Адизес вниманието се концентрира върху две жизнено важни характеристики на организацията (аналогично на човешкия организъм) – гъвкавост и контролируемост (управляемост).

Фазата на разцвет на организацията започва тогава, когато двете характеристики се пресекат (фиг.3) и се постигне баланс между контрол и гъвкавост. Ако непрекъснато се поддържа този баланс, организацията много дълго може да остане във фазата на разцвет. По този повод Адизес отбелязва: „Възрастта на компанията – младост или старост – не зависи от изживяните години. С хората произтича същото. Старецът може да бъде с млад дух. Компанията независимо от възрастта може да бъде млада и енергична или, напротив, стара и сънлива. Реалната възраст на компанията зависи от два фактора – гъвкавост и самоконтрол. Когато сте млади имате много гъвкавост, но не притежавате достатъчен самоконтрол. С времето вие се учите да се контролирате, но губите гъвкавост и стареете. Младите компании са гъвкави, но са неконтролируеми. Когато в компанията контролът преобладава над гъвкавостта, тя старее.”<sup>18</sup>

<sup>17</sup>Разрушаването (или смъртта), като финална фаза от развитието на организацията, съществува в моделите на Miller D., Frisen P.H. (1984) Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. Management Science, 1984, Vol.30,N 10, 1161-1183]; Flamholtz, E.G. (1986) Managing the Transition from an Enterprenership to a Professionally Managed Firm, San Francisco, Jossey-Bass

<sup>18</sup> И. Адизес: Интервю в Москва. [Електронен документ] -

<http://www.adizes.info/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D0%B8/ichak-adizes-intervyu-v-moskve.html>



Фиг.3. Основни характеристики в модела на Адизес

На основата на модела на Адизес може да си обособят няколко периода в живота на всяка организация, включвайки определени фази във всеки от тях и да се представи жизненият цикъл в синтезиран вид (таблица 4).

Таблица 4. Фази на жизнения цикъл на организацията

Фази в жизнения цикъл на организацията (по И.Адизес)	Периоди в живота на организацията
Оглеждане	Раждане (начален стадий)
Бебешка възраст	
Детство	Растеж (развитие)
Юношество	
Разцвет	Стабилност (зрялост)
Стабилност	
Аристократизъм	Упадък (старееене)
Ранна бюрократизация	
Бюрократизация	
Смърт	

Такъв подход значително би улеснил анализа и идентифицирането на фазите, още повече, че някои автори ((Miller and Friesen,1984)<sup>19</sup> предлагат критерии, по които това може да се осъществи (таблица 5).

Таблица 5. Критерии за определяне стадия на развитие на организацията<sup>20</sup>

Фази на развитие	Критерии
Раждане	Възраст на компанията – под 10 години, има неформална структура, управлява се от мениджър-собственик
Развитие	Ежегодно продажбите се увеличават с темп, по-висок от 15%, изградена функционална организационна структура, политиката е формализирана
Зрялост	Ежегодно нарастване на продажбите с темп под 15%, по-бюрократична организация
Разцвет	Продажбите отново нарастват с темп по-висок от 15%, използват се сложни системи за контрол и планиране
Спад	Ограничаване на производството, печалбата намалява

<sup>19</sup> Miller, D., P. Friesen, "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle," Management Science. October 1984. Vol. 30, N 10, p.1161-1183

<sup>20</sup> Пак там, с. p.1161-1183

В специализираната литература съществува и друга, още по-окупнена адаптация на фазите в жизнения цикъл на Адизес<sup>21</sup>, разпределяща ги в два етапа - етап на растеж и етап на стареене на организацията. Растежът започва с оглеждането и завършва с разцвета; стареенето започва със стабилността и завършва със смъртта на организацията.

### Диагностика чрез модела на жизнения цикъл на И.Адизес

Аналогично на медицинско изследване, с помощта на модела на жизнения цикъл на И. Адизес може да се направи:

- *Организационна диагностика*, т.е. анализ на организацията (къде в жизнения си цикъл се намира тя), след това да се постави диагноза (какво ѝ „липсва“) и накрая да се проведе терапия (как може да се „излекува“).
- *Финансова диагностика*, т.е. анализ на паричните потоци и на добавената стойност, създавана в компанията, на темпа на растеж на приходите от продажба, както и на ликвидността и равнището на риск. В резултат на тази диагностика е възможно да се определи, на кои от фазите на жизнения цикъл компанията създава стойност и на кои я разрушава.

Основният инструментариум, с чиято помощ може да се диагностицира организацията, са:

- Специфични проблеми (нормални и аномални), съществуващи в организацията;
- РАЕИ-код, предполагащ осигуряване на 4 управленски роли (4 функции), които трябва да реализира мениджмънта в компанията, за да се осигури ефективност и резултативност в дългосрочна и краткосрочна перспектива.

Според Адизес „Проблемите се появяват с очаквани закономерности и имат сходни последици“<sup>22</sup>. Затова трябва да им се отдаде достатъчно време, за да се вземат подходящите решения. Има един единствен етап, в който промяната, вследствие на взето решение, липсва и това е последната фаза – смъртта на организацията. Иначе тя присъства във всеки един от етапите на жизнения цикъл и е причина за преминаването на организацията в следващия. Целта е промяната да е „водена“ чрез взимане на правилни решения, като това ще помогне за ефективно израстване на организацията. Когато не се следи за правилната посока, промяната е с отрицателен знак и води до дезинтеграция и упадък. Колкото по-бърза е промяната, толкова по-бързо се случва и дезинтеграцията, която се изразява в това, което наричаме проблеми. Ролята на лидерството е да доведе организацията до необходимата промяна, от която да изникват нови проблеми, да се интегрират подчинените за решаването им, и отново да подготви организацията за следващата промяна и възникващите след нея проблеми.

Проблемите в модела на Адизес, се делят на два вида: нормални и аномални.

*Нормални проблеми* са типични за съответната фаза на развитие от жизнения цикъл, които са предсказуеми и се очакват. Такива проблеми имат всички организации, които се намират в съответната фаза. Ако тези нормални проблеми са изненада, това по

<sup>21</sup> Филонович С.Р. (2005) Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике // Социологические исследования. № 4. С. 53-64.

<sup>22</sup> Adizes, I. (2004) Managing corporate lifecycles. – California, US: Adizes Institute, p. 8

принцип означава, че става въпрос за проблеми на прехода към следващата фаза на развитие.

*Аномални проблеми* се повтарят през неочаквано дълги периоди от време и опитите от страна на ръководството да се справят с тях само водят до неприятни странични ефекти и изискват професионална намеса отвън. Ако не се реши аномалния проблем своевременно, той прераства в паталогичен. *Паталогични са проблемите*, които нито може да се очакват за тази фаза на развитие, нито организацията може да се справи с него. Паталогичните проблеми отслабват способността за развитие на една организация и водят до криза.

Липсата на ликвидност е нормален проблем при една млада компания. Добре ръководени компании се справят с този проблем с течение на времето. Ако мениджмънтът, обаче, не решава дълго време този проблем, появяват се усложнения и той се превръща, първо в аномален проблем, а в последствие и в паталогичен, което може да доведе до криза и смърт на организацията.

Първите проблеми се появяват още на първия етап от жизнения цикъл на организацията - Оглеждане, когато организацията е млада и без стабилна основа. В таблица 6 са показани нормалните и аномалните проблеми, присъщи на този етап, посочени от Адизес.<sup>23</sup>

**Таблица 6 Проблеми на етапа на Оглеждане (ухажване)**

<b>Нормални проблеми</b>	<b>Аномални проблеми</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Превъзбуда, свръхемоционалност</li><li>• Липса на сигурност</li><li>• Неясни цели</li><li>• Страх, съмнение</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Несериозно отношение на ръководителите</li><li>• Прекалено детайлизиране</li><li>• Силен фокус върху забогатяването (печалбата)</li></ul>

Паталогичен проблем на този етап е „*смърт в зародиш*”, което означава, че организацията не е издържала на динамиката на обкръжаваща среда и нейните основатели са изгубили желание за по-нататъшни действия. Нарича се още «*криза на старта*». Появата ѝ разкрива фактическата неспособност на основателите на организацията да реализират идеята чрез реално действие.

Кризисни ситуации има във всяка фаза от развитието, защото във всеки един момент някоя от четирите мениджърски роли не е напълно налична. Те заедно образуват кода на Адизес и развиването им едновременно с растежа на организацията играе съществена роля за бъдещото ѝ израстване, достигане до етапа ѝ на „разцвет” и задържането ѝ там възможно по-дълго време.

Съществен елемент в теорията на Адизес е наборът от роли (управленски функции), които трябва да изпълнява мениджмънтът на организацията на всеки етап от развитието ѝ:

- ✓ (P)roduce; provide — да удовлетворява потребностите на пазара и на клиентите като поставя пред себе си обозрими цели. Тази функция прави организацията ефективна в краткосрочна перспектива.
- ✓ (A)dinistrate — да гарантира спазване на утвърдени правила, за да се систематизира дейността, така че да не се изразходват излишни ресурси.

<sup>23</sup> Adizes I. (2004). Managing Corporate Life Cycles, 2nd Edition by Dr. Ichak Adizes. [Електронен документ]: [http://www.adizes.com/corporate\\_lifecycle\\_courtship.html](http://www.adizes.com/corporate_lifecycle_courtship.html)

Функцията осигурява рационалност на организацията в краткосрочен план.

- ✓ **(E)ntrepreneur** — да поощрява иновативното мислене и предприемачеството, осигурявайки ефективност на организацията в дългосрочен план.
- ✓ **(I)ntegrate** — да създава благоприятна атмосфера за сътрудничество както в организацията, така и извън нея и по този начин да я рационализира в дългосрочна перспектива.

По този начин Адизес въвежда разграничение между ефективност (effectiveness) и продуктивност (efficiency). Организацията е ефективна в този случай, когато произвежда продукт или услуга, за които е била проектирана и е продуктивна, ако прави това с възможно най-малко разходи. Връзката между четирите роли, ефективността и продуктивността на организацията и факторът време може да се представи по следния начин:

<b>P</b>	Ефективност	Краткосрочна перспектива
<b>A</b>	Продуктивност	
<b>E</b>	Ефективност	Дългосрочна перспектива
<b>I</b>	Продуктивност	

Адизес сполучливо характеризира посочените четири роли на мениджмънта като „витамини”, чието отсъствие може да създаде условия за развитието на една или друга болест в стопанската организация. «Ако продажбите реализират спад, клиентите не проявяват интерес към продукта и компанията е неефективна, тогава ще знам, че **P** липсва. Ако видя, че компанията не е печеливша, похабява финансови средства вследствие неорганизираното им разходване – витамин **A** ще е нужен. Организацията не се адаптира към околната ѝ среда...ако проявява инициатива на пазара твърде късно, ако не използва откритите се възможности – нужен ще бъде витамин **E**. И ако организацията е уязвима, ако хора на ключови позиции напускат, това ще означава, че витамин **I** липсва.»<sup>24</sup>

В таблица 7 е направен опит за представяне на елементите на диагностичния инструментариум в теорията на Адизес по фазите на жизнения цикъл на организацията.

<sup>24</sup> Архив „Възгледите на Адизес”: [Електронен документ]. – <http://www.adizes.com/library/insights112805.htm>.

**Таблица 7. Диагностика на фазите в жизнения цикъл**

Фаза на жизнения цикъл	Диагностика на фазите				
	По критерия "Гъвкавост/Управляемост"	По критерия "Цел"	По критерия "Доход"	По критерия "Болест на растежа"	РАЕI код
Оглеждане	Готовност към разумен риск; ориентация на продукт; контрол от страна на основателя на идеята	Ухажване, обвързване	Няма поради липса на дейност	Няма поради липса на дейност	paEi
Бебешка възраст	Централизация; управление от криза към криза; отсъствие на ясна структура, функции, задължения	Реализиране на продажби, здравословен паричен поток	Загуби	Незрял мениджмънт	PaEi
Детство	Цел - обем, а не приходи; концентрация около личности; частично делегиране на пълномощия	Реализиране на продажби, увеличаване на пазарния дял	Положително финансово салдо	Разпиляване на възможностите	PaEi
Юношество	Противоречивост на целите; противоречива система за възнаграждения; преместване на целите от обемите към печалбата	Повишаване нормата на печалбата, въвеждане на правила и процедури в работния процес	Положително финансово салдо	Връщане към стадия на детството	PAEi
Разцвет	Наличие на функционални системи и организационни структури; образуване на нови компании; наличие на обосновани планове за дейността; баланс между гъвкавост и управляемост	Създаване на стойност, иновации	Ръст на печалбата за сметка на увеличаване на обема на производството	Стремеж да не се правят изменения	PAEi
Стабилност	Загуба на гъвкавост на управлението; намаляване на разходите за изследвания и разработки; отсъствие на възможности за растеж	Запазване на постигнатите резултати	Намаляване на темпа на растеж на печалбата	Повишаване равнището на управляемост на организацията	PaEI
Аристократизъм	Формализъм в отношенията; ниско равнище на вътрешна мотивация; привлекателен обект за поглъщане; отсъствие на разбиране за това, какво трябва да се прави и защо, но е известно как да се направи	Възвращаемост на инвестициите	Печалба главно за сметка на повишаване на цените; преобладават разходите за контрол; ръст на необосновани разходи	Патология на финансовата система - увеличаване обемите на необоснованите разходи; натрупване на задължения; намаляване равнището на ликвидност	pAeI
Ранна бюрократизация	Наличие на конфликти; ликвидация на проблемите, но не на причините, които ги породжат; засилване на контрола; неефективна диверсификация	Личностна борба за оцеляване	Замразяване на ръста на печалбата; ниска ликвидност	Засилване на контрола. Патология на управлението - смяна на ръководителите без смяна на стила	0A0i
Бюрократизация	Отсъствие на функционална ориентация на подсистемите в организацията; загуба на контрол; загуба на контакт с клиентите	Осигуряване на държавни субсидии	Формиране на устойчиви загуби, ръст на кредиторската задължнялост	Патология във всички организационни структури - отсъствие на функции или невъзможност да се изпълняват функциите на поделенията	0A00
Смърт	Разпад на организацията	Ликвидация на предприятието			0000

## Заклучение

Представените в настоящата разработка модели на еволюцията на организацията, създадени от различни автори във втората половина на XX век, разкриват една обща черта – организацията е динамично развиващо се образование със свой житейски път. Тази особеност най-цялостно е защитена в теорията за жизнения цикъл на Адизес. Независимо от значителният интерес към жизнения цикъл на организациите, обаче, емпиричните изследвания в това направление са крайно недостатъчни. Очевидно, изследванията тук предстоят.

## ПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Акулов В.Б., Рудаков М.Н.(2002) Теория организации. Учебное пособие. Петрозаводск: ПетраГУ
2. Касърова, В. (2010) Темпът на растеж като обект на финансов анализ [Електронен документ] - [http://eprints.nbu.bg/625/1/Doklad\\_2010\\_PDF.pdf](http://eprints.nbu.bg/625/1/Doklad_2010_PDF.pdf)
3. Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. (2004) Модели жизненных циклов организаций / В кн.: Виханский О.С., Наумов А.И. (ред). Менеджмент: век XX — век XXI. М.: Экономистъ.
4. Филонович, С. Р. (2005). Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике, Социологические исследования. № 4.
5. Широкова Г.В. (2007) Характеристики стадий жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля». Российский журнал менеджмента, Том 5, № 4, с. 6-7;
6. Широкова Г.В., Ю.Серова (2006). Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования. Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8, вып.1
7. Ярних, В.И. (2007). Успешно управление в условия на криза. София: СофтПрес
8. Adizes, I. (1985). How to solve the mismanagement crisis? – California, USA: Adizes Institute
9. Adizes, I. (2004). Managing corporate lifecycles, Adizes Institute publications, USA
10. Adizes, I. (2004). The Ideal executive - California, US: Adizes Institute
11. Adizes, I. (199). The pursuit of prime - California, US: Adizes Institute
12. Fletcher, D. A., I.M. Taplin. (2000). Organizational Evolution: The American Life Cycle. *National Productivity Review*. Autumn 2000.
13. Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2006). Organizations: Behavior, Structure, Processes, McGraw-Hill Higher Education
14. Greiner, L. (1972). Harvard Business Review. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Vol. 50(4). Copyright<sup>c</sup>
15. Greiner L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* 50 (4): 37–46.
16. Lippitt G. L., Schmidt W. A. (1967). Crisis in a developing organization. *Harvard Business Review* 45 (6): 102–112
17. James, Barrie G.(1973) The theory of the corporate life cycle. Long-Range Planning June
18. Haire, M. (1959). Modern Organization Theory, New York: Wiley
19. Pümkün, Cuno, Prange, Jürgen (1991) Management der Unternehmensentwicklung, Frankfurt/New York,